

го та фінансового потенціалу. Продовжуючи аналіз, побачимо, що для лівої верхньої зони матриці кращою стратегією стане упор на ріст і збільшення продажів, а для правої нижньої – розвиток конкурентних переваг підприємства.

За результатами отриманого аналізу необхідно здійснити дії, що коригують, на складові елементи економічного потенціалу, якщо стратегія підприємства відрізняється від поставлених цілей.

Таким чином, розробка стратегії підприємства базується на аналізі стану його конкретних елементів потенціалу з метою зміцнення своїх позицій. Успіх при цьому залежить від формального, точного, повного й усебічного опису взаємодії усіх складових потенціалу підприємства, що дасть певну гарантію в правильності рішень, що приймаються, щодо його управління.

Існуючі методи оцінки економічного потенціалу не дозволяють виявити чинники, які визначають економічний потенціал підприємства, і як наслідок, рішення щодо управління економічним потенціалом підприємства можуть мати суб'єктивний характер.

Запропонована методика оцінки економічного потенціалу заснована на використанні SPACE-аналізу, за допомогою якого визначається стратегія управління економічним потенціалом. Цей підхід дозволяє вирішити питання управління економічним потенціалом підприємства, визначити стратегію його розвитку та поведінки на ринку.

Методика є універсальною, можна застосовувати на підприємствах різних форм власності.

Перспективи подальшого розвитку управління економічним потенціалом підприємства лежать у рамках конкретизації методики визначенні вкладу кожного елементу потенціалу в забезпеченні економічного потенціалу.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
2. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навч. л-ри, 2004. – 224 с.
3. Управління потенціалом підприємства / І. З. Должанский, Т. О. Загорна, О. О. Удалих, І. М. Герасіменко, В. М. Рашупкіна. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 362 с.
4. Круш П. В. Оцінка бізнесу / П. В. Круш, С. В. Поліщук. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 362 с.
5. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 286 с.
6. Кочетков С. В. Инновационный потенциал промышленного предприятия : монография / С. В. Кочетков. – С.Пб. : СПбГУЭФ, 2011. – 248 с.

УДК 316.46:82(34)

## ЛІДЕРСТВО ЗА ВИЗНАЧЕННЯМ «АРТХАШАСТРИ» КАУТІЛЬ

**О. О. Нестуля, доктор історичних наук**

Проблема лідерства привертає увагу суспільства й учених від найдавніших часів. Особливої актуальності вона набуває на переломних етапах розвитку країн і цивілізацій, компаній чи організацій, коли від обраного лідера на пряму розвитку, його вміння

об'єднати зусилля послідовників дуже часто залежить успіх у прагненні досягти визначеної мети. Саме таких лідерів потребує сучасна епоха, позначена динамічними змінами в усіх сферах суспільного буття. Очевидно цим пояснюється підвищений інтерес дослідників до

лідерства, розмаїття їх поглядів на проблему [1, 2] та запропонованих методик використання лідерського потенціалу в управлінні [3].

У контексті дослідження сучасних проблем лідерства важливого значення набуває вивчення відповідної практики минулого, аналіз поглядів його видатних діячів і мислителів на лідерство, принципи й механізми його функціонування, вимог до лідерів. До них, без сумніву, належить наставник і головний міністр давньоіндійського царя часів імперії Маур'їв Чандрагупта (317–293 рр. до н. е.), розумний і хитрий політик, який володів рисами блискучого державного діяча Каутілья. Не випадково його називають індійським Макіавеллі, хоча практичними справами й широтою наукових інтересів він значно перевершував його [4, с. 276–289].

З іменами Каутільї зазвичай пов'язують створення однієї з найбільш відомих пам'яток давньоіндійської науки управління – «Артхашастри». Щоправда, деякі європейські вчені вважають, що «Артхашастра» виникла значно пізніше – в перші століття нової ери. Проте більшість усе-таки схиляється до першої думки, зазначаючи при цьому, що пам'ятка зазнала певних редакційних правок у більш пізні часи [5].

«Артхашастра» має досить значну дослідницьку літературу. До аналізу пам'ятки зверталися історики [4, 6–8] й джерелознавці [9–11], дослідники історії держави й права [12–16], економічної [17, 18] та управлінської думки [19]. У контексті визначених головною тематикою цих та інших досліджень їх авторами розглядалися й погляди Каутільї на правителя, бажані для нього особистісні риси та методи управління, значення царської влади в загальній структурі управління державою та соціальній структурі давньоіндійського суспільства. Проте комплексно погляди автора «Артхашастри» на проблему лідерства не були проаналізовані.

Заповнити цю прогалину і є метою пропонованої статті.

Насамперед необхідно зазначити, що, об'єднавши у IV–III ст. до н. е. майже всю територію Індії, імперія Маур'їв успадкувала станово-кастову систему суспільства, яка

на той час уже сприймалась як встановлений богом інститут. Головними станами (варнами) були: священнослужителі (брахмани), воїни (кшатрії), землероби (вайшії), слуги (шудри). Перші володіли духовною, а другі – світською владою. Колишні родо-племінні вожді міцно закріпили за собою статус царів, влада яких з виборної перетворюється у спадкову.

З часом посилювалася соціальна диференціація й майнова нерівність, попри перешкоди общини й держави розросталося приватне землеволодіння. Проте переважала державна власність на землю, зберігалась община. Селяни платили державі податок на землю. Часто право збору податків правителі передавали своїм наблизеним. Таким чином вони ставали землевласниками. Але всі природні багатства вважались власністю держави. Держава володіла також значними масивами орної землі, збирала податки з усіх інших земель. Отже, царська влада була центром власності, а відтак, і організатором не лише адміністративного управління, а й господарської діяльності в межах країни [20, с. 54–84]. Очевидно саме тому царська влада, проблеми її ефективності, ідеальні моделі володаря, його особистісні якості, характер стосунків із підлеглими постійно привертала увагу філософської і суспільно-політичної думки стародавньої Індії, знайшли чільне місце і на сторінках «Артхашастри».

Дотримуючись традиційного для Індії визначення чотирьох призначень людини (Дхарма – праведне виконання свого обов'язку, Артха – дії, спрямовані на набуття багатства й влади, Кама – бажання і Мокша – визволення), Каутілья вбачає своє завдання у визначенні найближчих цілей суспільного буття. Вони, на його думку, полягають в забезпеченні блага всім живим істотам. Благо ж розумілося як збереження створеного божественним провидінням порядку, який досягається шляхом виконання кожним визначеного йому обов'язку (своєї дхарми) [21, с. 115–116].

Отже, цілком закономірно «Артхашастра» закріплює кастовий поділ індійського суспільства і визначає норми поведінки для представників кожної з каст: «Закон для брахмана – вивчення, навчання, жертвопринесення для себе

й для інших, роздача дарів і їх отримання. Закон для кшатріїв – вивчення, жертвопринесення, роздача дарів, добування засобів до життя військовою справою й охорона живих істот. Закон для вайшії – вивчення, жертвопринесення, роздача дарів, землеробство, скотарство й торгівля. Закон для шудри – послух і ведення господарства в покорі у двічі народжених, ремесло й скотарство» [22, с. 18]. Водночас, незалежно від того, хто до якої касті належав, потрібно було дотримуватися загальних вимог: утримуватися від насильства, бути правдивим, чистим, незаздрисним, незлобливим, уміти прощати й терпіти.

Обов'язок доглядати за тим, щоб кожен поводив себе відповідно до визначених для каст норм і загальних вимог до всіх, покладався на царя. На основі цього він мав забезпечити стабільність соціальних відносин, стабільність і процвітання країни: «Тому нехай цар не допускає порушення свого закону живими істотами, оскільки той, хто дотримується свого закону, радіє тут і після смерті» [22, с. 18].

Головною умовою виконання царем покладених на нього обов'язків автор «Артхашастри» вважав владу і страх покарань (жезл), який пов'язувався з нею. Не випадково правильне його використання Каутілья визначав як «науку про державне управління». Саме в ній він вбачав «засіб для володіння тим, чим не володіли, для збереження набутого, для збільшення збереженого, вона розподіляє серед гідних прирощене добро. З нею пов'язані мирські справи, тому той, хто прагне (успіху) в мирських справах, нехай завжди буде з піднятим жезлом. Адже немає подібного засобу утримання в своїй владі живих істот, як жезл, так говорять вчителі.

Немає, – говорить Каутілья, – оскільки цар з грізним жезлом викликає страх у істот, а в кого жезл м'який, тим нехтують». На думку Каутілья, повагою користуються лише ті володарі, які уміють належним чином використовувати владу й покарання. Лише тоді вони здатні утримувати підлеглих від негідних вчинків, принести людям почуття законності, користь і насолоду. Натомість, неправильне застосування влади й покарань, незалежно від того, обумовлено воно незнаннями, пристрастю чи

гнівом, викликає лише гнів і обурення. Негативними будуть наслідки й бездіяльності правителя, його небажання застосовувати владу тоді, коли це необхідно для підтримання норм поведінки. «Не застосований до справи жезл, – наголошує Каутілья, – створює становище як у риб, тобто у зв'язку з відсутністю жезла більш сильний поїдає слабкого а той, хто охороняється жезлом, досягає успіхів» [22, с. 19]. Таким чином, робить висновок Каутілья: «застосування жезла (покарання), засноване на істинній поведінці, приносить живим істотам благополуччя» [22, с. 20].

«Істинна поведінка», вважав Каутілья може бути результатом роботи над собою, або ж даватися від природи. Проте виховати необхідні якості мудрого правителя можна лише тоді, коли у людини є відповідні здібності. «Адже робота над самим собою виховує лише людину, яка підходить для того, але не виховує того, хто не підходить. Наука виховує того, чий розум спрямований на сутність речей за допомогою бажання слухати, слухання, сприйняття, утримання (сприйнятого), пізнання, міркування за і проти, але не виховує іншу людину» [22, с. 20].

Зрозуміло, що цар постійно повинен оволодівати основами наук, насамперед науки управління, спілкуватися з ученими й досвідченими старцями, залучати їх до обговорення й вирішення найскладніших завдань державного управління. Від того цар стає мудрим і виваженим у своїх діях і вченнях. Тому Каутілья радив: «Залучивши свої й ворожі партії, нехай він (цар) думає про початок справ. Будь-який початок (справи) випереджається нарадою». На них Каутілья не радив запрошувати більше трьох-чотирьох осіб. Причому – лише компетентних у справі. Тому Каутілья наголошував, що цар «нехай радиться із старцями й тим, хто досягнув успіхів у знанні.

Ніким не повинен він нехтувати і повинен слухати думку кожного. Мудрий має належним чином сприймати мову навіть дитини». До обов'язкових питань, які мали з'ясовуватися й обговорюватися на нарадах Каутілья відносив: «спосіб, в який розпочинаються справи, наявність достатньої кількості людей і матеріалів, визначення часу й місця, протидія не-

вдачам, щасливе завершення справи – це п'ять елементів наради» [22, с. 36–37].

На думку Каутільї цар обов'язково повинен бути діяльною людиною, оскільки «коли цар діяльний, то слідом за ним діяльні його слуги. Якщо цар бездіяльний, то слідом за ним бездіяльні і його слуги, які й знищують його справи, і він долається тими, хто ненавидить його. Тому нехай цар виявляє свою діяльність» [22, с. 44].

В «Артхашастрі» скрупульозно розписано приблизний «робочий день» царя. При чому він включав не лише години світлового дня, коли правитель мав проводити наради, приймати звіти, відвідувачів, обговорювати господарські, фінансові, військові та інші проблеми управління державою. Цар мав працювати і вночі. На сон Каутілья залишав йому не більше трьох годин. Каутілья переконаний, що лише так і повинно бути, оскільки «обітниця царя – це його діяльність, його жертвопринесення, його накази у справах, священні дари й стриманість поведінки, окроплення посвяченого».

Щастя царя – в щасті підданих, в користі підданих – його користь. Користь для царя – не те, що йому приємно, але те, що приємно підданам.

Тому цар завжди напружений у роботі, нехай повеліває робити те, що потрібно. Корінь того, що потрібно, – це напруженість у роботі, протилежне – корінь зла.

За відсутності напруженості в роботі безсумнівна загибель як того, що вже досягнуто, так і того, що іще належить зробити. Напруженістю в роботі досягається її результат і повнота матеріальних благ» [22, с. 46].

Після ознайомлення з виписаними автором Артхашастри обов'язками царя, стає зрозумілою причина таких емоційних закликів до наполегливої праці володаря. Адже на нього покладалася відповідальність за функціонування усіх сфер життєдіяльності держави. «(Цар) повинен провести заселення області», «він повинен провести облаштування поселень», «він повинен по кордонах поставити фортеці», «він повинен влаштувати рудники, промисли, діброви цінних дерев і діброви для слонів, пасовищ, торговельні подвір'я, водні

й сухопутні шляхи сполучення й торговельні міста.

Він повинен побудувати зрошувальну систему...» і т. ін. [22, с. 53].

Цар Каутільї справжній батько для своїх підданих. Він постійно й наполегливо, самовіддано працює заради того, щоб вони жили в добробуті, мирі й благополуччі. Як справжній батько – він також зразок гуманності й справедливості. «Тим, які перестали звільнятися від податків, він повинен як батько надавати допомогу».

Цар повинен утримувати дітей, старих, хворих, убогих і беззахисних, а також вагітних жінок і дітей при народженні» [22, с. 53–54].

Він повинен стояти на сторожі закону й пильнувати, аби його чиновники не притісняли трудовий люд, не займалися надмірними поборами й не притісняли працюючих. Каутілья пише: «Цар повинен звільнити (від податків) країну, розорену навалом ворожих військ і лісових племен, охоплену епідеміями, бідністю, і позбавити від марнотратних ігор».

Він повинен захистити землеробство, яке страждає від утисків у вигляді штрафів, обов'язкової праці, податків, а також стада худоби, (які потерпають) від злодіїв, хижаків, отруйних гадів і хвороб.

Він повинен очистити торговельні шляхи від свавілля улюбленців царя, (його) слуг, злодіїв і охоронців кордонів і від спустошення стадами худоби.

Таким чином, цар повинен охороняти ліси цінних дерев і ліси для слонів, зрошувальні споруди, а також рудники, раніше створені, і повинен побудувати нові» [22, с. 54–55].

Діяти справедливо, на думку Каутільї, – це дотримуватися тих норм і правил, які були виписані в «Артхашастрі» для кожної касти й виду діяльності. При чому дотримання законів однаково важливо, як для досягнення соціальної гармонії кастово-організованого суспільства тодішньої Індії, так і для зміцнення особистої влади царя, оскільки «якщо правитель неухважний, то закон поступається беззаконню і правитель гине» [22, с. 209].

Тому закон і справедливість, або ж справедливий дії відповідно до закону, повинні бути основою правління. «Адже піддані володаря,



який править справедливо й зазнає великих труднощів, придуть йому на допомогу, якщо він зазнає нападу. (До володаря ж), який править несправедливо й зазнає незначних труднощів, його піддані поставляться байдуже. Якщо ж піддані збуджені проти свого правителя, то вони можуть призвести його до загибелі, навіть якщо він є могутнім» [22, с. 307].

Саме на ґрунті справедливості правителя виростає відданість його підлеглих, вважає Каутілья. Віддані ж підлеглі можуть переносити найтяжчі випробування, залишаючись вірними своєму володарю. «Піддані, виснажені й жадібні, можуть бути відданими своєму владіці й прагнути до його блага. Вони можуть зробити підбурювання безрезультатними, оскільки там, де є відданість (володареві), маються і всі інші чесноти» [22, с. 307].

У зв'язку з цим Каутілья застерігає від тих дій, які він вважає несправедливими і які породжують ненависть до правителів: «Шляхом утисків праведних і надання переваги неправедним, шляхом влаштування безглузвих і незаконних побиттів; шляхом ухиляння від звичного й законного способу дій, шляхом потурання незаконному й порушеннями закону; шляхом вчинення того, що не варто робити, і причинення шкоди корисним починанням, шляхом невіддачі того, що треба дати, й домагання того, що не слід брати; шляхом залишення без покарання деяких з тих, хто підлягає покаранню, й занадто суворих покарань для інших, шляхом затримання тих, кого не варто затримувати, і незатримання тих, кого належить затримувати, шляхом здійснення непотрібних справ й перешкоджання потрібним, шляхом неприйняття заходів охорони проти грабіжників і пограбування (підданих) самим правителем; шляхом перешкоджання розумній діяльності й спричинення шкоди позитивним якостям починань шляхом утисків видатних особистостей й презирства до осіб поважних; шляхом ворожого ставлення до старих і досвідчених, шляхом несправедливості й брехні, шляхом невинагородження за зроблене й невиконання того, що варто зробити; шляхом недбалості й негідної поведінки володаря; шляхом порушення безпеки (підданих) – (всім

цим) спричинюється виснаженість, жадібність і вороже ставлення цих останніх.

Виснажені піддані стають жадібними й стають ворожими (до свого володаря). І будучи ворожими, вони переходять до ворога або ж убивають свого владіку.

Тому не варто викликати причини, які створюють виснаження, жадібність і ворожість підданих. Ті ж причини, які могли б виникнути, необхідно негайно усунути» [22, с. 308].

У розділі «Про основи держави», до яких в «Артхашастрі» відносяться володар, міністр, сільська місцевість, укріплені міста, казна, війська й союзники, Каутілья дає визначення рис і особистісних характеристик ідеального правителя. «При цьому, – читаємо в «Артхашастрі», – ідеал володаря є таким: він повинен бути високого роду, зі щасливою долею, володіти розумом і позитивними якостями, звертати увагу на (раду) старих і досвідчених людей, справедливим, праведним, вірним своєму слову, вдячним, щедрим, вищою мірою енергійним, не мати звички баритися, володарем своїх васалів, з сильною волею, не мати в своєму оточенні людей негідних і з готовністю сприймати настанови. Ось якості, якими він притягує до себе людей.

(Він повинен володіти) допитливістю, здібністю навчатися, сприймати, утримувати в пам'яті, пізнавати, розмірковувати з приводу пізаного, відхиляти негідне й проникати в істину. Ось якості розуму (які мають бути притаманними йому).

(Він повинен володіти) хоробрістю, наполегливістю, швидкістю й спритністю. Це сутність якостей, які характеризують його діяльність.

Він повинен бути красномовним, винахідливим, володіти пам'яттю, сміливістю й фізичною силою, бути зразком високих думок, легко приборкуватись, вмілим, діяти військовою силою у випадку утисків (з боку ворогів), очевидним чином платити за добро й зло, сором'язливим, вживати заходи проти бід чи для охорони підданих, дальновидним, звертати головну увагу на правильне застосування людей в належний час і в потрібному місці, вправним при виборі миру, війни, послаблень, рішучих заходів, вірності договорам чи ви-

користанню слабких місць ворогів, стриманим, веселим, посміхатися, мати прямий і не похмурий погляд, вільним від пристрастей, гніву, жадібності, зверхності, неуважності, запальності й схильності до наклепів. Він повинен говорити приємне, при розмові посміхатися й разом з тим тримати себе гідно й діяти згідно з настановами досвідчених людей. Ось позитивні якості володаря як особистості» [22, с. 284–285].

Така виняткова увага Каутільї до якостей особистості правителя не випадкова. Адже вони, на його думку, не лише необхідна умова зміцнення влади царя, а й ефективного функціонування усіх інших основних елементів держави: «Якщо основи є недосконалими, то володар, який володіє особистими якостями, повинен їх удосконалити. Той же, який позбавлений позитивних якостей, губить основи держави, хоча б вони були в стані зростання й благополучності.

Тому цар, який не має позитивних якостей і в якого неміцні основи, гине від своїх підданих або попадає під владу ворогів, хоча б він і володів землею в чотирьох її межах.

Але той, хто володіє особистими якостями, хоча б він володів і незначною землею, володіючи досконалими основами держави і знаючи методи управління, отримає владу над усією землею й не зазнає збитків» [22, с. 286–287].

Таким чином, образ ідеального царя відповідає головним визначенням лідера. Наділений цілою низкою позитивних якостей, він будує свою діяльність відповідно до принципів, які роблять його підлеглих відданими справі й особі царя, тобто його справжніми послідовниками. «Що ж стосується володаря, – наголошується в «Артхашастрі», – який дотримується неправильних методів, то такий, маючи неправильні, упереджені погляди й даючи таким поглядам розвиток, губить державу й самого себе» [22, с. 369].

Водночас Каутілья відводить володареві роль вищого управлінця, який безпосередньо інкорпорований у його систему: «Володар сам стимулює до дій (керує діями) радників, домашніх жерців та іншого служилого люду (чиновників), спрямовує діяльність наглядачів за окремими галузями управління й вживає за-

ходів до відвернення ускладнень, яких можуть зазнати державні фактори, будь то люди чи цінності, а також сприяє добробуту цих останніх» [22, с. 364].

У зв'язку з цим досить значне місце в «Артхашастрі» займають поради Каутільї з приводу того, кого і як цар має призначати на відповідальні посади. Зокрема, міністрами він радив призначати «людей благородного походження, які володіють розумом, чесністю, мужністю, відданістю». Саме такі достоїнства мають бути критерієм призначення, оскільки, на глибоке переконання автора «Артхашастри», придатність людини створюється із придатності її до справи взагалі і її спеціальної придатності. Каутілья дає досить вичерпний список якостей, якими мав володіти претендент на посаду міністра: «Місцевий житель, розвинутий, який легко піддається керівництву, вправний в ремеслах, прозорливий, розумний, з хорошою пам'яттю, спритний, красномовний, самовпевнений, вправний у відповідях, наділений підприємливістю й хоробрістю, витривалий, чесний, по-дружньому налаштований, сильний, здоровий, стійкий, не впертий і не легковажний, з приємними манерами, не скандалист» [22, с. 24].

Перед призначенням міністрів цар особисто й через довірених людей мав з'ясувати, наскільки кандидатури претендентів відповідають вимогам до вищих посадовців: «їх мистецтво в ремеслі й гостроту в науковому знанні – від людей однієї з них спеціальності; нехай з'ясує розум, пам'ять і спритність – як приступає до роботи; красномовність, самовпевненість, мистецтво в відповідях – в розмові; в біді нехай з'ясує підприємливість, хоробрість, витривалість; із спілкування – чесність, доброту, стійкість у відданості; від співмешканців нехай з'ясує доброзичливість, силу, здоров'я, стійкість, відсутність упертості й легковажності; особисто – привітність і нездатність викликати сварки» [22, с. 24–25].

Але й після призначення цар мав тримати їх під своїм пильним контролем. Для цього Каутілья радить широко використовувати шпигунів, таємних агентів, які б хитрістю й різноманітними провокаціями постійно б перевіряли міністрів на вірність цареві: «Винагороджені

царем матеріальними дарами й почестями, нехай (шпигуни) з'ясовують чистоту царських слуг» [22, с. 29].

У такий же спосіб систему тотального контролю Каутілья радив запровадити й стосовно міських і сільських жителів загалом. Шпигуни, стверджував він, «повинні знати все, що говорять (в натовпі)». Отримана в такий спосіб інформація мала використовуватися царем для прийняття адекватних рішень: «Задоволених нехай (цар) пошановує матеріальними дарами й знаками уваги. Незадоволених нехай підкоряє привітливостю, дарами, сварками й покараннями» [22, с. 33].

Іще одна вимога Каутільї до царя – його по-таємнисть. «Тому, – пише він, – нехай інші не знають нічого про те, що він планує зробити, а виконавці нехай знають про справу лише тоді, коли вона розпочата або коли вона завершена... Нехай інші не знають його таємниці, але нехай сам він бачить слабкі місця інших. Подібно до того, як черепаха приховує свої члени, так нехай цар приховує все, що в нього відкрито» [22, с. 35, 37].

Усе це малює царя далеко не фарбами патріархальної ідилії. Він подібний богу й батько підданам лише до того часу, доки не виникає загрози його особистій владі. Далі – він хитрий, підступний, жорстокий, підозрілий, готовий на будь-які провокації й крайнощі, зовсім несумісний з проголошеними високими принципами й особистими якостями ідеального правителя. Каутілья, по суті, обґрунтовує положення «про непідвладність політики моральним міркуванням. Він став одним із найбільш відомих пропагандистів цієї тези, що й принесло йому славу індійського Макіавеллі» [21, с. 117].

Таким чином, автор «Артхашастри» – послідовний захисник необмеженої влади володаря. Заради її збереження й непохитності він готовий діяти будь-якими методами. Попри це – його ідеал правителя лежить у площині лідерства. Крайнощі у боротьбі за владу він допускає лише тоді, коли їй виникає загроза. Він не бачить лідерства без влади, що, власне, відповідало реаліям ранньокласового суспільства Індії. І все ж, ідеальний правитель Каутільї – це лідер, наділений рисами, які б

дозволяли йому користуватися необмеженою владою в інтересах усього кастово організованого суспільства, підтримуючи його історично зумовлену своєрідну гармонію й дотримуючись принципів справедливості. Саме вони, в поєднанні з постійною й самовідданою батьківською турботою про підданих – головна умова їх відданості, якою винагороджуються лише справжні лідери, а не просто наділені жезлом правителі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Stogdill R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature / Stogdill R. M. // *Journal of Psychology*. – 1948. – № 85. – Р. 35–71.
2. Stogdill Ralph M. Handbook of leadership: a survey of theory and research / Stogdill Ralph M. – New-York : Face Press, 1974. – 613 p.
3. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт ; при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под ред. проф. И. В. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
4. Бонгард-Левин Г. М. Древнеиндийская цивилизация / Бонгард-Левин Г. М. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Наука : Издательская фирма «Восточная литература», 1993. – 320 с.
5. Касьянов В. И. Артхашастра – важнейший памятник индийской культуры / В. И. Кальянов // *Артхашастра или наука политики* / Рос. акад. наук. – М. : Наука, 1993. – С. 528–538.
6. Шарна Р. Ш. Древнеиндийское общество // Р. Ш. Шарна. – М. : Прогресс, 1987. – 632 с.
7. Бонгард-Левин Г. М. Древняя Индия: История и культура / Бонгард-Левин Г. М. – СПб. : Алетейя, 2001. – 288 с.
8. Бонгард-Левин Г. М. Индия эпохи Маурьев / Бонгард-Левин Г. М. – М. : Наука, 1973. – 407 с.
9. Вигасин А. А. Источниковедческие проблемы изучения «Артхашастры» / Вигасин А. А. // *Вестник древней истории*. – 1972. – № 1. – С. 218–223.
10. Байков И. П. Артхашастра – памятник большой исторической ценности / И. П. Байков // *Артхашастра или наука политики* / Рос. акад. наук. – М. : Наука, 1993. – С. 539–542.
11. Вигасин А. А. «Артхашастра»: проблемы социальной структуры и права / Вигасин А. А., Самозванцев А. М. – М. : Наука, 1984. – 256 с.

12. Лелюхин Д. Н. Государство, администрация и политика в «Артхашастре» Каутильи / Лелюхин Д. Н. // Вестн. древней истории. – 1993. – № 2. – С. 4–25.
13. Лелюхин Д. Н. Концепция идеального царства в «Артхашастре» Каутильи и проблема структуры древнеиндийского государства / Лелюхин Д. Н. // Государство в истории общества: К проблеме критериев государственности / отв. ред. Лелюхин Д. Н., Любимов Ю. В. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: РАН, Ин-т востоковедения, 2001. – С. 9–148.
14. Лелюхин Д. Н. Государство и администрация в «Артхашастре» Каутильи / Лелюхин Д. Н. // Альтернативные пути к цивилизации / ред. Н. Н. Кредин, А. В. Коротаев, Д. М. Бондаренко, В. А. Лынша. – М.: Логос, 2000. – С. 292–301.
15. Вигасин А. А. Общество и государство древней Индии (по материалам «Артхашастры» // Вестн. древней истории. – 1981. – № 1. – С. 40–41.
16. Романов В. Н. Древнеиндийские представления о царе и царстве / Романов В. Н. // Вестник древней истории. – 1978. – № 4. – С. 16–33.
17. Історія економічних вчень : навч. посіб. / за ред. В. В. Кириленка. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 233 с.
18. Титова Н. Е. История экономических учений : курс лекций / Титова Н. Е. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1997. – 288 с.
19. Маршев В. И. История управленческой мысли : учебник / Маршев В. И. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 731 с.
20. Антонова К. А. История Индии / К. А. Антонова, Г. М. Бонгард-Левин, Г. Г. Котовский. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Мысль, 1979. – 608 с.
21. История политических и правовых учений. Древний мир / отв. ред. В. С. Нерсисянц. – М.: Наука, 1985. – 350 с.
22. Артхашастра или наука политики : [пер. из санскрита] / изд. подготовил В. И. Колчанов. – М.; Ленинград : Изд-во АН СССР, 1959. – 796 с.

УДК 339.138

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ РИНКУ

**Н. В. Карпенко, доктор економічних наук**

Одним із найважливіших показників ефективності підприємницької діяльності сьогодні є формування комунікаційної моделі підприємницької діяльності, що передбачає розвиток і використання інноваційних комунікаційних технологій у всіх сферах бізнесу. Фармацевтичний ринок не є винятком у вирішенні даного питання.

Втім, виникає проблема, пов'язана із неорідинарністю товару та його впливом на кінцевого споживача. Безперечно, поза увагою у цьому питанні повинні залишитися такі заходи, які сприятимуть погіршенню стану здоров'я. Саме тому, маркетингові комунікації на фармацевтичному ринку необхідно спрямувати на вироблення ефекту довіри, формуван-

ня високої лояльності споживача не тільки до виробника лікарняних засобів, а й до посередника, орієнтованого на кваліфіковану допомогу останньому. Саме тут виникає потреба у застосуванні тих інструментів некомерційного маркетингу, зміст яких орієнтований на концепцію соціально-відповідального маркетингу, орієнтовану на бізнес-середовище ХХІ ст. [1, с. 38].

Слід відзначити, що стан наукової розробленості комунікаційного аспекту маркетингової теорії на фармацевтичному ринку України у даний час не відповідає практичним потребам суб'єктів попиту та пропозиції на них.

Загальна теорія щодо маркетингових комунікацій ґрунтовно розроблена в працях таких